FAS Learning Plan Implementation Review

Internal Audit Bureau

HRDC

January 1998

Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Overview

- Introduction
- Context
- Results of Document Review
- Positive Initiatives
- Challenges of Implementation
- Benefits: Organization and Individual
- Recommended Next Steps

Introduction

- Learning Plans: a priority of "Supporting People in HRDC" action plan
- Implementation review composed of document review of learning plans, brief interviews with randomly selected individuals, focus groups with union and management.
- Review reflects situation in FAS as of December 1997.

Human Resources Development Canada | Développement des ressources humaines Canada

Context

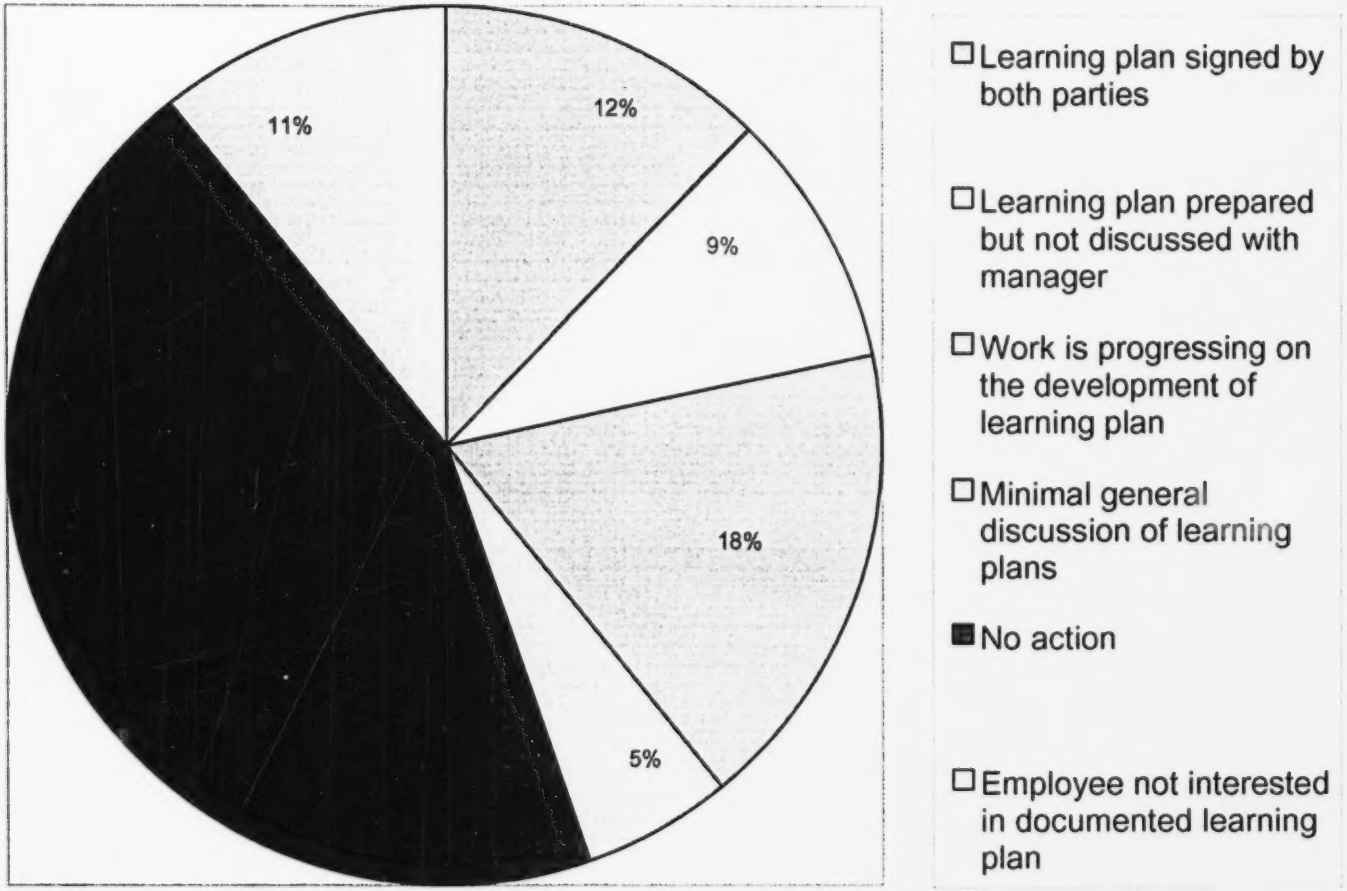
103-01724/

- FAS:
  - strong commitment from ADM
  - time frames put in place
  - tools developed with various formats
  - following-up on FAS Survey issues
  - FAS Continuous Improvement Team (FASCIT) working towards improving environment
- Reasonable to expect that FAS is farther ahead of other HRDC areas as a result of these factors.

Results of Review

- Although some work has been undertaken to implement Learning Plans, few plans were completed and in a large number of cases no action had been taken.
- Lack of information, understanding and tools cited as the main reasons for minimal action.
- Monitoring and follow-up on progress by management was not carried out to ensure goals would be attained.
- The following chart outlines the review results.

PERCENTAGE OF LEARNING PLANS IMPLEMENTED



Attributes

Learning Plans were reviewed to determine the presence of a series of attributes. The following results clearly reflect the quality of the plans and the level of understanding of this initiative.

In total there were 16 Learning Plans in place with a total of 75 learning initiatives identified.

Attributes of Learning Plans

Organizational Goal for Employee Established	4/16
Employee Goal Established	12/16
Employee Goal Related to Public Service and/or HRDC	12/12
Employee Goal Related to Present Position	11/12
Employee Goal Related to Higher Position within HRDC	7/12

Learning initiative related to: *Some initiatives are included in more than one category (ie. technology and skill for current job)

– Technology	36/75
– Skill for Current Job	39/75
– Core Compentency	15/75
– Personal Skill Development of Employee	8/75

Attributes of Learning Plans

Learning initiative related to:	
– employee goal	39/75
– organization goal for the employee	15/75
– personal interest (not directly related to work)	4/75
Does the learning involve:	
– training off-the-job	11/16
– on-the-job training	9/16
– self-teaching (including further education)	6/16
Number of learning days greater than or equal to 5 (judgmental by IAB if not specified)	10/16
Format of plan allows for follow-up (not necessarily easily)	13/16

Positive Initiatives

- Staff retreat with HRS experts to discuss learning plans (Privacy and Security)
- Learning Plan Information Session Pilot with Human Resource Services (ADMO)
- Tools developed by units and individual employees to prepare learning plans
- FASCIT implementation plan and time line developed and distributed to all employees
- Strong commitment within FAS to training, in general

Challenges

- ## Lack of Information and Understanding

  As well as a general lack of information, there was confusion regarding whether a Learning Plan is:
  - for present job, career development, personal development or all?
  - for employees of all ages?
  - for employees at all levels?

- ## Tools not Available

  Some units and individual employees had taken the initiative and developed and shared formats for the completion of learning plans. Most however, were waiting for official guidelines and tools before undertaking the exercise.

Challenges (continued)

- ## Communication

  The completion of learning plans fell far short of expectations. Expectations of the ADM for the completion of learning plans, including definite time frames were clear. As the message filtered throughout FAS however, it became diluted; senior management follow-up on progress and effective two-way communication was not evidenced.

- ## Time Constraints

  The time frames for completion of learning plans were challenging; however, no objections were raised during senior management discussions.

- ## Need not Apparent

  Most employees feel that FAS is supportive of training and the need for learning plans therefore, may not be as great as in some areas.

Lessons Learned

- To make Learning Plans worthwhile:
  - The opportunity for a meaningful discussion between managers and employees was viewed as the most important element of learning plans
  - Expectations must be managed
  - Learning Plans must be flexible and adaptable to changing needs as well a portable within HRDC
  - Demonstrated commitment by all parties and follow-up on a regular basis
  - Related to both employee and organizational goals
  - Financial resources and time to meet commitments
- In the present workplace of multiple and often conflicting priorities, it is essential to monitor progress towards completion of an initiative to ensure that action is actually being taken.
- An environment allowing for effective two-way communication is necessary to ensure that doubts can be raised. People must use opportunities presented to express their concerns.

Benefits: Organization

- Strategic Planning - Skill Gap Analysis
- Resource Management and Coordination
- Succession Planning - Having the right people with the right skills in the right place at the right time.
- Demonstrates Management Commitment to Employees
- Learning Organization

Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Benefits: Individual

- Focus on Goals
- Career Planning
- Documented if Change in Management
- Demonstrates Personal Commitment to Goal Attainment
- Better Prepared for New Responsibilities

Suggested Next Steps

- Senior Management should coordinate the collection and dissemination of information, tools and guidelines to managers and staff to promote and effectively implement Learning Plans.
- Develop action plan and realistic time frames for completion - ensure consistency with FASCIT.
- Provide information on learning plans to all employees.
- Provide tools to managers and employees to enable meaningful completion of Learning Plans.
- Monitor progress.

Examen de la mise en oeuvre des plans d'apprentissage aux SFA

Bureau de vérification interne

DRHC

janvier 1998

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Sommaire

- Introduction
- Contexte
- Résultats de l'examen des documents
- Initiatives positives
- Enjeux de la mise en oeuvre
- Avantages pour l'organisation et pour l'employé
- Prochaines étapes suggérées

Introduction

- Les plans d'apprentissage : une priorité dans le plan d'action d'« Appuyer les gens à DRHC »
- L'examen de la mise en oeuvre comprenait de brèves entrevues avec les employés sélectionnés, des groupes de discussion regroupant des cadres et des représentants syndicaux, et l'examen des plans d'apprentissage.
- Cet examen reflète la situation aux SFAen date de décembre 1997.

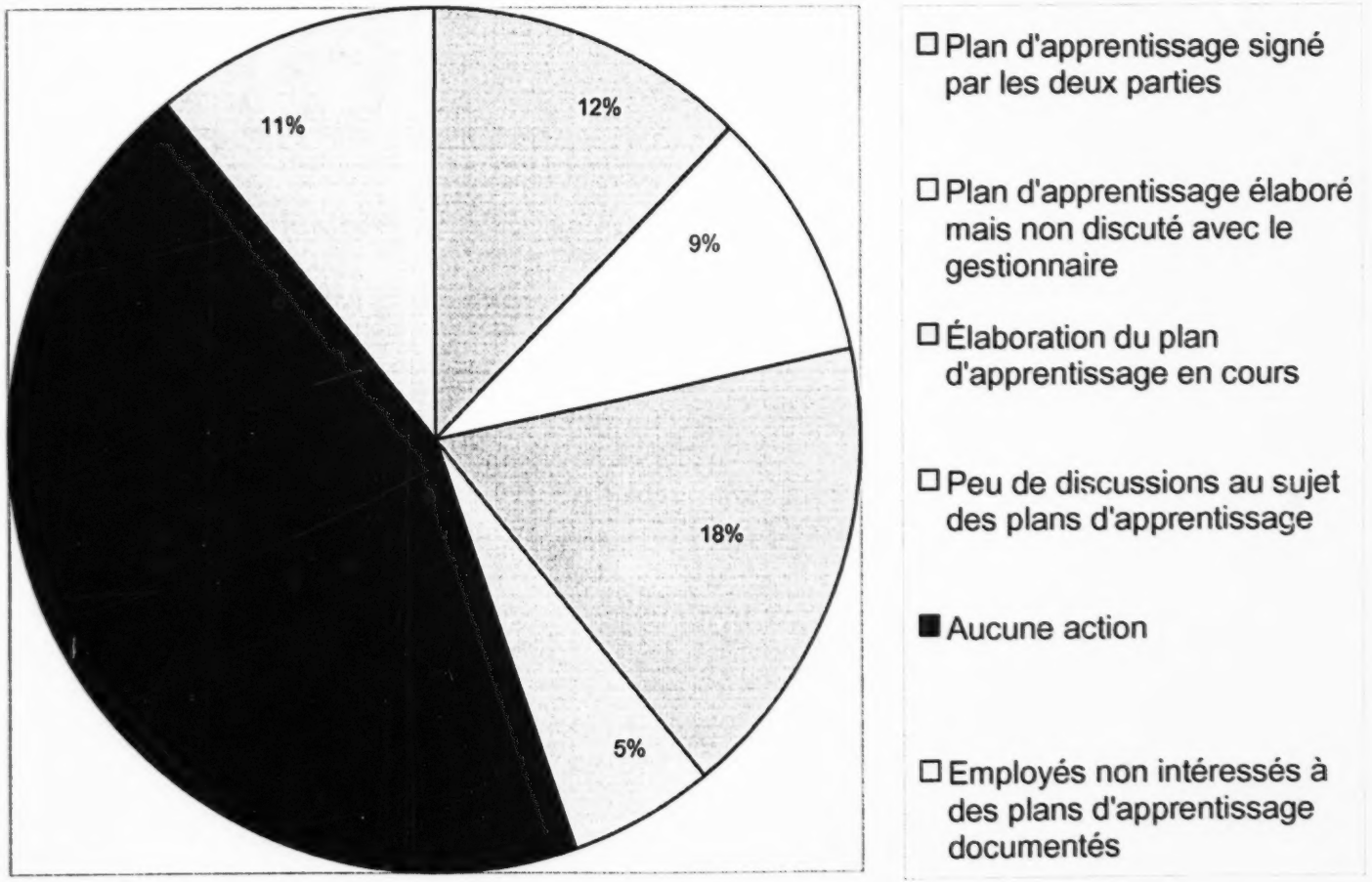
Contexte

- Les SFA :
  - engagement solide de la part du SMA
  - échéanciers fixés
  - outils conçus en plusieurs formats
  - suivi des enjeux soulevés lors du sondage aux SFA
  - efforts du groupe pour l'amélioration continue des SFA (GACSFA) sur l'environnement de travail
- En raison de ces facteurs, il est raisonnable de penser que les SFA ont une longueur d'avance sur les autres secteurs de DRHC.

Résultats de l'examen

- Même si des efforts ont été déployés pour mettre en oeuvre les plans d'apprentissage, peu de plans ont été complétés et, dans un grand nombre de cas, aucune mesure n'a été prise.
- Les principales raisons citées pour expliquer cette situation sont le manque d'information, de compréhension et d'outils.
- La direction n'a pas procédé au contrôle et au suivi des progrès, afin de s'assurer que les objectifs soient atteints.
- Le graphique suivant présente les résultats de l'examen.

POURCENTAGE DES PLANS D'APPRENTISSAGE MIS EN OEUVRE



Caractéristiques

Les plans d'apprentissage ont été examinés afin d'établir la présence de certaines caractéristiques. Les résultats qui suivent démontrent clairement la qualité des plans et le niveau de compréhension de cette initiative.

Au total, 16 plans d'apprentissage étaient en place et 75 initiatives d'apprentissage ont été identifiées.

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Caractéristiques des plans d'apprentissage

Détermination des objectifs de l'organisation envers l'employé	4/16
Détermination des objectifs de l'employé	12/16
Objectifs de l'employé reliés à la fonction publique ou à DRHC	12/12
Objectifs de l'employé reliés à son poste actuel	11/12
Objectifs de l'employé reliés à un poste supérieur dans DRHC	7/12

Initiatives d'apprentissage reliées à : *Certaines sont comprises dans plus d'une catégorie (à savoir, technologie et compétences pour le poste actuel)

– Technologie	36/75
– Compétences pour le poste actuel	39/75
– Compétences de base	15/75
– Perfectionnement personnel de l'employé	8/75

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Caractéristiques des plans d'apprentissage

Initiatives d'apprentissage reliées aux :

– objectifs de l'employé	39/75
– objectifs de l'organisation envers l'employé	15/75
– intérêts personnels (sans lien direct avec le travail)	4/75

L'apprentissage comprend-il :

– de la formation hors du lieu de travail	11/16
– de la formation en milieu de travail	9/16
– de l'auto-apprentissage (y compris des études supérieures)	6/16
Cinq jours ou plus consacrés à l'apprentissage (basé sur le jugement du BVI si non précisé)	10/16
Format du plan permet un suivi (pas forcément facile)	13/16

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Initiatives positives

- Atelier de réflexion des employés avec un expert des SRH pour discuter des plans d'apprentissage (protection et sécurité des renseignements personnels)
- Séances pilotes d'information sur les plans d'apprentissage avec les services en ressources humaines (bureau du SMA)
- Outils développés par des unités et des employés pour la préparation des plans d'apprentissage
- Plan de mise en oeuvre et échéancier du GACSFA élaborés et distribués à tous les employés
- Engagement général profond envers la formation à travers les SFA

Enjeux

- ## Manque d'information et de compréhension

  En plus d'un manque général d'information, une certaine confusion existait quant à l'utilisation des plans d'apprentissage, à savoir s'ils étaient :

  – pour le poste présent, le perfectionnement professionnel, le perfectionnement personnel, ou les trois à la fois?
  – pour les employés de tous âges?
  – pour les employés de tous niveaux?

- ## Outils non disponibles

  Quelques unités et employés ont pris l'initiative d'élaborer et de partager des modèles de plans d'apprentissage. La plupart attendaient cependant qu'on leur fournisse des lignes de conduite officielles et des outilsavant d'entreprendre cet exercice.

Enjeux (suite)

- ## Communication

  L'établissement des plans d'apprentissage n'a pas eu le succès escompté. Les attentes du SMA à ce niveau, notamment quant à l'échéancier, étaient sans équivoque. Il semble toutefois que le message communiqué au sein des SFA n'ait pas été aussi clair. Il a été impossible d'établir si la haute direction avait exercé un suivi des progrès et transmis l'information de façon efficace.

- ## Contraintes de temps

  Les échéanciers pour compléter les plans d'apprentissage semblaient difficiles à respecter. Cependant, personne n'a élevé d'objection durant les discussions de la haute direction.

- ## Besoin non apparent

  La plupart des employés considèrent que les SFA appuient la formation, ce qui rend les plans d'apprentissages beaucoup moins essentiels que dans d'autres secteurs.

Leçons apprises

- Pour que les plans d'apprentissage soient profitables :
  - L'élément le plus important est la chance d'avoir une discussion constructive entre gestionnaires et employés.
  - Les attentes doivent être gérées.
  - Les plans doivent être flexibles, adaptés aux besoins et transférables à d'autres secteurs de DRHC.
  - Toutes les parties concernées doivent démontrer leur engagement et un suivi doit être effectué de façon régulière.
  - Les plans doivent tenir compte à la fois des objectifs de l'employé et de ceux de l'organisation.
  - Les ressources financières et le temps nécessaires doivent être fournis.
- Dans un milieu de travail où les priorités sont nombreuses et souvent incompatibles , les progrès d'une initiative comme celle-ci doivent être suivis de près, afin de s'assurer que des mesures ont bien été prises.
- Le milieu de travail doit permettre un dialogue véritable, afin que les doutes puissent être dissipés. Les gens doivent profiter des occasions qui leur sont données pour exprimer leurs préoccupations.

Avantages pour l'organisation

- Planification stratégique - analyse des écarts de compétences
- Gestion et coordination des ressources
- Planification de la relève - Avoir la personne adéquate, avec les compétences requises, au bon endroit et au bon moment.
- Montre aux employés l'engagement de la direction
- Apprentissage continu

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Avantages pour l'employé

- Axé sur les objectifs
- Planification de la carrière
- Documentation précieuse en cas de changement de gestionnaire
- Montre un engagement personnel à atteindre les objectifs qu'on s'est fixés
- Mieux équipé pour assumer de nouvelles responsabilités

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Prochaines étapes suggérées

- Assurer, par l'entremise de la haute direction, la coordination de la collecte et de la diffusion d'information, d'outils et de lignes directrices aux gestionnaires et employés, afin de promouvoir et de mettre en oeuvre efficacement les plans d'apprentissage.
- Élaborer un plan d'action et un échéancier réaliste pour compléter les plans - en conformité avec le GACSFA.
- Fournir à tous les employés l'information relative aux plans d'apprentissage.
- Fournir aux gestionnaires et aux employés les outils requis pour compléter efficacement les plans d'apprentissage.
- Suivre les progrès.